



キーンバウム  
日系企業グループ  
ニュースレター

Japanese Corporate Business Newsletter

No. 1/2024

## ページ トピック

---

- [03](#) 人材獲得競争の覇者となるには
- [05](#) 男女間の賃金格差 - なぜ企業は今すぐ対策を講じる必要があるのか
- [10](#) 2024年のHRトレンド - 人事とHRマネジメントにおける10のテーゼ
- [15](#) Leading by #WePowerment – キーンバウム・日系企業グループ、キーンバウム・ジャパン
- [16](#) お問い合わせ



# 人材獲得競争の覇者となるには

## 主要人材コンサルティング会社アンケート「2024年 人材需要と採用の課題」にキーンバウムジャパンが回答

人事専門誌「日本人材ニュース」は、主要人材コンサルティング会社を対象に、2024年の人材需要と採用の課題についてアンケートを行った。この中でキーンバウムジャパンの代表である鈴木悦司は下記のように回答している。

### 1. 企業の人材需要

現在の企業における人材需要は、総じて見れば新型コロナウイルスの影響により縮小した人材を回復する必要性から、積極的に採用に取り組んでいるとの印象がある。もちろん、宿泊業や飲食サービス業など、特にコロナの影響が顕著だった分野では急激な人手不足に直面しており、製造業ではコロナ以前から求められていたデジタルトランスフォーメーション（DX）の専門家が依然として不足しているなど、状況は業界ごとに様々だ。全体として、今後も人材需要の増加が継続すると考える。

ただし、この動向もデフレーションからの脱却が見える兆しと考えられる要素に依存しており、それは持続的なインフレーションと賃金上昇の実現が可能かどうか大きく左右されるであろう。

### 2. 企業の人材採用の課題

（日本企業の）人材採用の際の主な課題として、「伝統的な日本の企業文化」が特に中途採用において大きな障害となっていると感じている。たとえ有望な人材を獲得するために給与体系から逸脱することが求められていても、それが実現しにくいのが現状だ。

また、グローバル企業に転換するためにグローバル人事制度のプラットフォームを導入しても、その実行において日本本社の人事部門が適切に対応できないという問題が浮上している。この課題は複数の企業の本社から聞かれており、中でも最も深刻な人事の課題とされている。採用の観点から見て、従来横並び主義から離れ、市場原理により柔軟に対応するべきではないだろうか。



### 3. 人材業界の展望、自社の事業・サービス展開

例えば、DXの進展により社内の人材が必要なスキルを「リスキリング」する取り組みや、自動車メーカーにおいて内燃機関のエンジニアがEV開発部門に異動するケースなどが見受けられる。もちろん、社内での再教育（リスキリング）は人材の有効活用に寄与する手段となるが、広く人材市場から優れた人材を採用することが、社会全体としてはより効率的ではないだろうか。人材の流動性を高めることで、より合理的かつ効率的な企業や社会の形成に寄与できればと考えている。

記事はこちら。

<https://jinzainews.net/26796092/>

キーンバウムジャパンは日本人材ニュースオンラインのプレスリリースに定期的に記事を投稿しています。

<https://jinzainews.net/pressrelease/>

#### 日本人材ニュース

人材採用と人材育成の人事専門誌。企業の人材採用、人材育成・研修、組織、人事に関する情報を届ける人事専門誌。人材マネジメントの最新動向や人材サービスの有効な活用方法の情報が揃っている。

<https://jinzainews.net/>

#### 執筆

キーンバウムジャパン

# 男女間の賃金格差 - なぜ企業は今すぐ対策を講じる必要があるのか

## キーンバウムのジェンダー・ペイ・ギャップ分析

後にEUとなる欧州経済共同体は1957年に設立された。ドイツ、フランス、イタリア、ベネルクス諸国が調印したその設立文書であるローマ条約において、「同一労働同一賃金」または「同一価値の労働同一賃金」の原則はすでにしっかりと根付いている。しかし、60年以上経った今でも、女性の賃金は男性より低く、その差はEUでは平均13%、ドイツでは何と18%である。

**ハンス・ベックラー財団の経済社会科学研究所の調査（※1）**によると、2022年、ドイツでは46業種中45業種で女性の収入が男性を下回っている。その差が最も顕著なのは法律・税務コンサルタント業で、男女間の賃金格差は32%である。郵便サービス業だけは、女性の収入が男性よりわずかに（2%）多いが、その水準は他の部門に比べてかなり低い。

EUはこの分野での対策が必要だと考え、2023年6月に新たな事実を公表した。

※1 <https://www.wsi.de/de/einkommen-14619-gender-pay-gap-14932.htm>

## 賃金の透明性に関するEU指令とその効果

同一賃金の権利は以前から存在するが、この原則の実施と執行が不十分である。EUは、賃金の透明性の欠如が男女間の賃金格差の克服を阻む主な要因のひとつであると考えている。なぜなら、賃金の透明性がなければ以下のことが起こり得るためである。

- 求人への応募者は、自分が公正に扱われているかどうかを判断できないことが多い。
- 賃金差別の被害者は、同一賃金を受ける権利を行使することが困難になる。
- 賃金におけるジェンダー・バイアスが持続する。

このため、給与の透明性はEUジェンダー平等戦略2020-2025の主要優先事項として盛り込まれた。2021年3月4日、EU委員会は賃金の透明性に関する指令案を発表し、議会のハードルを乗り越えて2023年6月



によろやく発効した。各加盟国は今後、遅くとも2026年までにこの指令を国内法に移管しなければならない。雇用主は、その後義務化される以下の規制に備えなければならない：

- 従業員150人以上のEU企業は3年ごとに、250人以上の企業は毎年、男女間賃金格差の状況を報告しなければならない。移管期限の2年後には、従業員100人以上の企業も3年ごとに男女賃金情報を報告することが義務付けられる。
- 男女間賃金格差が5%を超えた場合、EU企業は対策を講じなければならない。
- 従業員は、同一または同等の仕事をしている他の従業員の男女別平均給与水準についての情報を得る権利を有する。
- 従業員には、何に基づいて賃金やキャリアアップが決定するのか、その基準にアクセスする権利が与えられなければならない。その基準は客観的で性別に中立でなければならない。
- 雇用主は従業員に対し、情報を得る権利について毎年通知する義務を負う。

- 性別による賃金差別を経験した従業員は補償を受けることができる。これには、失われた賃金や関連する各種ボーナス、現物給付の全額払い戻しも含まれる。
- 賃金差別が発生した場合、その立証責任は雇用者にある。雇用主は、同一賃金および賃金の透明性に関するEU規制に違反していないことを証明しなければならない。

### 次回の給与ラウンドの重要性

企業は2027年から、2026年の給与額とともに**男女賃金格差（※2）**を公表しなければならない。可能であれば、それまでに5%以下にする必要がある。そうでなければ制裁が課され、対策を講じなければならないだけでなく、特に求人に対する応募者が敬遠する可能性があるからだ。労働者不足が続いていることを考えれば、そんな余裕のある企業はほとんどないと言えよう。

※2 <https://www.kienbaum.com/de/gender-pay-gap/>

従って、2024/2025年と2025/2026年の2回の給与ラウンドで、それぞれ予算の一部を給与格差の縮小または是正に充てることを推奨する。これは、企業が積極的かつ段階的に男女賃金格差に取り組むための戦略的提言である。このアプローチにより、企業は、全体予算に過度の負担をかけたり、給与体系を突然変更したりすることなく、今後2回の給与ラウンドで継続的かつ的を絞った調整を行うことができる。予算を分割することで、公平性と平等性を促進し、従業員のパフォーマンスとモチベーションを評価する、バランスの取れたアプローチを見つけることができるのである。それでは、その具体的な方法について見てみよう。

## 男女賃金格差是正の課題

男女の賃金格差を是正するために予算を賢く使うためには、まず現状を知ることが不可欠である。実際の賃金格差はどの程度なのか？どのようにして生まれたのか？このような疑問に対する答えを知っている者だけが、賃金格差を是正するための的を絞った効果的な行動を取ることができる。事務職や非熟練労働者の男女賃金格差は、管理職のそれとは大きく異なることが多い。自社の正確な数字を知ることが、対策の優先順位付けに役立つ。こうすることで、賃金格差是正のための最大の対策を最優先することが可能となる。



キーンバウムは、貴社の賃金格差を特定し、同一賃金を確保するために、個々にカスタマイズしたサポートを提供する。そのために、同一または同等の業務を遂行する部門を特定し、賃金格差を定量化し、考えられる原因を特定する。これにより、長期的に賃金格差を是正するための的を絞った対策を講じられるよう、サポートすることが可能になる。ここで重要なのは、平等の推進と個人の業績評価との間のバランスを見つけることである。

## 給与透明化へ向けた具体的なステップ

適切なアプローチを用いれば、不平等に取り組み、公正で成果重視の賃金制度を構築することが可能となる。賃金格差の是正を視野に入れた次回の賃金ラウンドに備えるために、事前に行うべきいくつかのステップと考慮事項を紹介する。

### 1. 男女の賃金格差を分析する

社内の男女間賃金格差を把握するためには、まず関連データをすべて収集する必要がある。全従業員の男女別給与データだけでなく、役職、部署、職務経験、勤続年数、資格、労働時間、特定の業績指標など、給与に影響を与える情報をすべて含む必要がある。

このデータを使って、社内における調整前と調整後の男女賃金格差の両方を把握することが可能となる。調整前の男女賃金格差とは他の要素を考慮しない男女間の平均給与差を指す。調整後の男女賃金格差は、収入に影響を与えうる他の要因を考慮した値である。

## 2. 行動計画の策定

格差が認識されたら、それを埋めるための行動計画を策定する。これには以下が含まれる：

- a. 予算配分の検討：男女間賃金格差の是正にどれだけの予算を使うべきか？どの対策を優先すべきか？
- b. 男女間賃金格差を持続的に解消するための具体的な対策：男女間賃金格差の再拡大を防ぐために、どの賃金設定プロセスを適応させる必要があるか。
- c. コミュニケーション戦略：賃金透明化プロセスに従業員を参加させるのは重要である。これにより、より受け入れられやすくなり、また信頼感も生まれる。全従業員だけでなく、社内外双方に対し、施策と結果を透明かつオープンに伝えるためのプランを練る。

男女間の賃金格差を持続的に解消するための施策の例を以下に示す。

- 女性の登用：不採用分野や管理職における女性の登用に的を絞る。
- 透明で公正な報酬制度の開発。
- 意識向上：研修やワークショップを実施し、支給プロセスにおいて起こりうる偏見に対する意識を高める。

## 結論

時は刻々と迫っている。EU指令は遅くとも2026年までにドイツの法律となる。2027年以降、男女間賃金格差が5%を超える企業は制裁を受けることになる。さらに危険なのは、男女間賃金格差の報告義務による対外的な企業イメージだ。なぜなら、公正な賃金を提供せず、平等を推進しない企業は、応募者や利害関係者にとっての魅力が大きく失うためである。

従って、不公正で差別的な企業だと思われたいよう、積極的に行動することが推奨される。男女間の賃金格差を是正するために今すぐ行動

を起こす企業は、法的に安全な立場にあるだけでなく、意欲的でパフォーマンスの高い従業員から利益を得ることにもつながるのだ。

この機会を利用しよう。男女間の賃金格差を是正し、公正で魅力的な雇用主としての地位を確立するチャンスをつかむのだ。

### 男女賃金格差のコンサルティング

貴社の男女賃金格差の分析、理解、解消に、キーンバウムのジェンダー・ペイ・ギャップ分析をお役立ていただけます。詳しくはこちらから。

<https://www.kienbaum.com/de/gender-pay-gap/>

### 執筆

#### Tim Certa

Compensation Analyst

[Tim.Certa@kienbaum.de](mailto:Tim.Certa@kienbaum.de)

#### Dr. Michael Kind

Director | Compensation & Performance Management

[Michael.Kind@kienbaum.de](mailto:Michael.Kind@kienbaum.de)

#### Charlotte Thiel

Manager | Compensation & Performance Management

[Charlotte.Thiel@kienbaum.de](mailto:Charlotte.Thiel@kienbaum.de)

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/gender-pay-gap-warum-unternehmen-jetzt-aktiv-werden-muessen/>

# 2024年のHRトレンド - 人事とHRマネジメントにおける10のテーゼ

今年もHR・ピープルマネジメントのトレンドについての展望をお届けしたい。ハイプの後には何が来るのか？現在のビジネス展開と労働市場のダイナミクスから、次のことが予測される。すなわち、2024年のHRは決して容易な道ではない、ということである。ピープルマネジメントのための10のテーゼを作成した。

すでに数多くの大企業がコスト削減の必要性を表明している。2024年には、統廃合が行われる企業の割合が増え、リストラへの圧力が高まるだろう。当然、経費と人員の削減が議題に上ることになる。AIはプロセスの最適化と合理化に役立つはずだ。しかし、AIの開発と導入には、技術的な専門知識だけでなく、こうした変化に対応できるような従業員の備えも早急に必要となる。

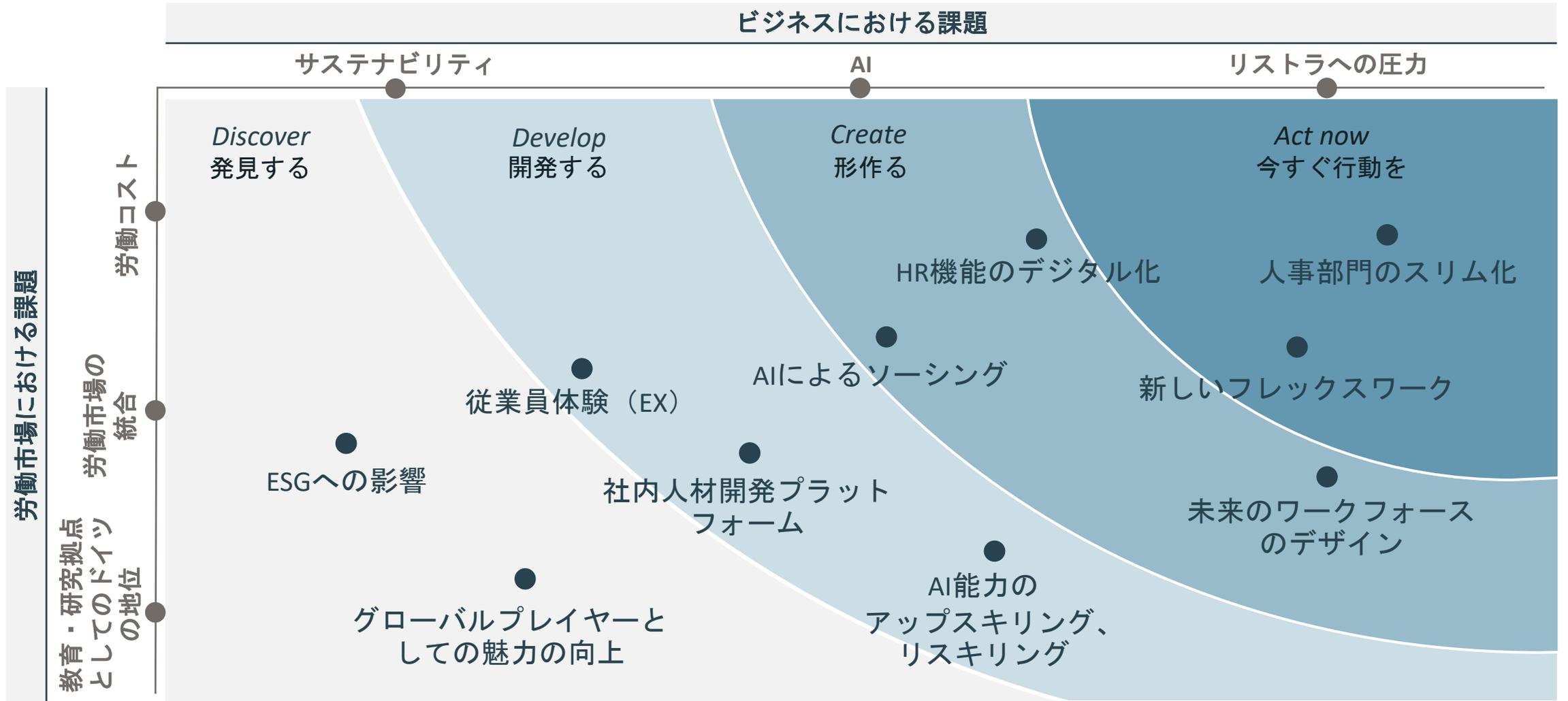
加えて、企業は気候変動への対応や規制への備え、また、サステナビリティの観念をビジネスの中心的要素として取り込まねばならない、といったさらなる課題に直面している。同時に、人事業務に多大な

影響を及ぼしているのが、労働市場の動向である。慢性的な労働力不足、労働コストの上昇、労働市場統合の必要性、ドイツの教育および経済の地位の戦略的な位置づけは、企業の発展を阻む深刻なHRリスクである。これを管理する必要性は明確である。

## HRは先行者か、後発者か？

以下では、2024年の人事・人材マネジメントについて、人事担当者が念頭に置くべき10のテーゼを提示する。さらに、最も緊急性の高い分野に焦点を当て、対応時間に余裕のあるものや、まずは調査から始める必要のあるHRトレンドと区別するのに役立つクラスタリングも提供したい。この「トレンド・マップ」は、今後数週間から数ヶ月のHR部門のアジェンダ作成と鮮明化において、方向性を示すのに役立つものだ。

# 2024年 HR・ピープルマネジメントのトレンド



## Act now : 今すぐ行動を

1. **人事部門のスリム化** : HRコストの長年にわたる上昇から生じる全社的な合理化の圧力を背景に、プロセスとリソースのスリム化が人事部門の新たな優先事項となる。
2. **新しいフレックスワーク** : パンデミック期における完全リモートワークを経て、現在重視されるのは、対面とリモートワークのバランスを積極的に管理し、従業員のパフォーマンス、結束力、帰属意識を強化することである。

## Create : 形作る

3. **未来のワークフォースのデザイン** : AIの活用により、人口動態の変化の影響を緩和することができる。ただし、AIのメリットを享受するためには、関連する能力とスキルの効果的な構築も必須となる。
4. **HR機能のデジタル化** : HR機能はデジタル化にできるだけ早く追いつかなければならない。デジタル専門家を配置し、トランザクショナルな業務活動を大幅に削減することが急務である。

5. **AIによるソーシング** : AIの応用により、「アクティブ・ソーシング」、すなわちダイレクトサーチは従来のピンポイントな焦点から全従業員、全職務機能を対象とするものにスケールアップする。候補者の割り出しや採用決定の過程の最適化により、その質も改善される。

## Develop : 開発する

6. **AI能力のアップスキリング、リスキリング** : 社外の労働市場における採用のボトルネックを補うために、従業員のAIスキル向上を目的とした内部イニシアティブが増えている。
7. **社内人材開発プラットフォーム** : 社内学習のシステムは人材開発プラットフォームとして活用され、優秀な人材の可視性、流動性、自己評価の機会を創出する。
8. **従業員体験 (EX)** : DEIBに重点を置き、デジタルとアナログのタッチポイントをバランスよく組み合わせたコラボレーションを実現することで、総合的な従業員体験管理を通じて従業員の定着と満足度を促進する。



## Discover : 発見する

9. **グローバルプレイヤーとしての魅力の向上** : 企業は国際企業としての魅力を強化する必要がある。国境を越えたコラボレーション、住居や言語習得の機会の提供や、ダイバーシティやインクルージョンの促進が、これを実現するための重要な条件となる。

10. **ESGへの影響** : ESG基準に関する要件を満たし、その有効性を企業内で強化するためには、HR機能がESGの「S」に全責任を負い、戦略、リスク予防、対策、レポートを積極的に推進する必要がある。

## 結論と2024年の展望

2024年は、人事部門がその宣伝文句にたがわず、現在および将来の課題に対し、企業をサポートできる「ヒト」のデザイナーとしての役割を果たせるかどうかが決まる年である。

そのためには、トレンドを見極める目利きに加え、明確な人材・人事戦略、そして効果的なツールや構造が必要となる。これからも人事のトレンドを注意深く観察し、2024年ピープルマネジメントの変革へ向けた可能な方向性を特定し、議論していきたい。

今年のキーンバウム・ピープル・コンベンションでも、人事・人材マネジメントの最新動向とトレンドが焦点となる。このデジタルで無料のイベントは2024年6月13日に開催される。登録はこちらから。

<https://www.kienbaum.com/de/people-convention/>

## 執筆

### Dr. Andrea Barth

Senior Consultant | HR & Organisation Transformation

[andrea.barth@kienbaum.de](mailto:andrea.barth@kienbaum.de)

### Lukas M. Fastenroth

Senior Consultant & Akademischer Leiter Consulting, Kienbaum Institut

[lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de](mailto:lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de)

### Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director | HR & Organisation Transformation

[Walter.Jochmann@kienbaum.de](mailto:Walter.Jochmann@kienbaum.de)

### Frank Stein

Manager | HR & Organisation Transformation

[Frank.Stein@kienbaum.de](mailto:Frank.Stein@kienbaum.de)

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/hr-trends-2024-10-thesen-fuer-das-people-und-hr-management/>





## Kienbaum - Leading by #WePowerment

### 日系企業グループ

在欧の日系企業をヒューマンリソースマネジメントの面からサポートする目的で2001年にドイツ・デュッセルドルフに開設されました。日本、欧州での豊富なビジネス経験を有する日本人コンサルタントが、各分野のスペシャリストコンサルタントと共に、200社以上に及ぶ在欧日系企業に対して、さまざまな人事課題の解決に向けたサポートを行っています。

### キーンバウムジャパン

キーンバウムのコンサルティング業務のノウハウを活かし、日本におけるエグゼクティブサーチを目的に設立されました。日本企業と日本の外国企業をクライアントとし、豊富な海外ビジネス経験を持つコンサルタントが、クライアントのニーズを徹底的に把握し、一貫した信頼関係の中で候補者の絞り込みを進めます。雇用契約締結に終わらず、その後も継続して貴社の人材コンサルティングのパートナーであり続けることを目標としています。



# キーンバウムコンサルタンツ 日系企業グループ

## Kienbaum Consultants International GmbH

Immermannstraße 20 | 40210 Düsseldorf  
GERMANY

## Kienbaum Japan / K.J. Consultants K.K.

S4601, 3-1100-15 Shinmarukohigashi | Nakahara-ku, Kawasaki-shi  
Kanagawa 211-0004  
JAPAN



**Etsuji Suzuki**

[etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp](mailto:etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp)

Phone: +81 (0) 44 387 6573  
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



**Hayato Kamijo**

[hayato.kamijo-external@kienbaum.com](mailto:hayato.kamijo-external@kienbaum.com)

Phone: +49 (0) 211 96 59 308  
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

[www.kienbaum.jp](http://www.kienbaum.jp) | [www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com) | [japan@kienbaum.co.jp](mailto:japan@kienbaum.co.jp)